国外图书馆联盟组织管理模式研究*

■ 邝婉玲[1] 高波[2]
[1] 顺德职业技术学院图书馆 佛山 528300 [2] 华南师范大学经济与管理学院 广州 510006

摘要：［目的/意义］我国图书馆联盟组织管理模式并未成熟，组织管理缺乏规范的规章制度和固定的管理人员，联盟运作效率低、目标难以实现。相比之下，国外图书馆联盟发展较早，组织管理较成熟，已形成一定规模的固定模式，其优秀的组织管理经验值得参考和借鉴。［方法/过程］选取100个遍布各大洲的国外图书馆联盟作为调查对象，利用文献调查法、网站调查法、归纳法和比较研究法对调查对象的组织管理模式构建情况进行深入调查，归纳各管理模式的管理架构设置、管理机构职权和议事机制等具体内容。［结果/结论］国外图书馆联盟组织管理模式呈现组织管理政策完善、联盟成员参与度高、管理机构权责明确、联盟管理和运作效率高的特点，并总结出4点启示：制度是图书馆联盟规范管理的保障，高参与度是图书馆联盟协同管理的关键，权责明确是图书馆联盟精细化管理的重点，稳定的管理团队是图书馆联盟高效管理的前提。

关键词： 图书馆联盟 组织管理模式 管理架构 理事会管理模式
分类号： G259
DOI：10.13266/j.issn.0252-3116.2019.09.013

图书馆联盟是指以资源共建、共享为目的，由若干图书馆或图书馆系统正式签署共同认可的协议或合同而组成的组织，这些组织的名称一般带有联盟、联合体、保障体系、共享平台、协作网、共享网、联合图书馆、协作小组等字样。图书馆联盟作为一种特定的组织形式，经历出现、普及、成熟等发展阶段，逐步形成了其特有的管理模式。目前，全世界已建立起数量众多、各式各样的图书馆联盟，较为著名的图书馆联盟有：美国的GALILEO、VIVA、OCLC、OhioLINK和CARL，英国的SCONUL和NoWAL，德国的KOBV，澳大利亚的CAUL，印度的INDEST，加拿大的OCUL，土耳其的ANKOS，日本的JUSTICE，芬兰的FinELib，希腊的HEAL-Link以及南非的GAELIC等，这些联盟的建设和发展总体上突出了整体布局规范合理、管理灵活有序、分工明确和法制健全等特点[1]。我国图书馆联盟经过近10多年的发展，已经建立起CALIS、NSTL等全国性图书馆联盟，在它们的驱动下，大量的区域性图书馆联盟也蓬勃发展起来，并且各类跨教育、公共、科技图书馆系统的图书馆联盟也顺利建成，这种突破原有行政管理体系的广泛合作已初见成效。目前，我国图书馆联盟在组织形式上大多属于松散型管理体制，工作人员来自各成员馆，且多为兼职形式，组织管理缺乏规范的制度和强制性，实际运作效率低，资源共建、共享的目标难以真正实现[2]。

国外图书馆联盟起步较早、发展良好，在组织管理上呈现出一些共性特征。与国内联盟相比，国外图书馆联盟所提供服务的类型和质量较之优越，这与联盟的管理息息相关。另外，要保证图书馆联盟在日新月异的网络环境下健康发展，更加高效和更加经济地实现联盟目标，就要建立一个合理的管理体制，这也是图书馆联盟有效管理的核心任务[3]。我国图书馆联盟的组织管理模式并未成熟，组织管理缺乏规范的规章制度和固定的管理团队，联盟目标的实现和长远的发展受到一定的阻碍。相比之下，国外图书馆联盟发展较早，组织管理较成熟，已形成一定规模的固定模式。

因此，笔者以国际图书馆联盟联合体（International Coalition of Library Consortia，ICOLC）的成员联盟为研究对象选取的主要来源，并依据以下标准进行选取：符合本研究界定的“图书馆联盟”概念、联盟资料的可获得性（如网站是否能够正常访问等）、联盟的发展态势

* 本文系国家社会科学基金重点项目“中外图书馆联盟管理模式比较研究”（项目编号：14ATQ001）研究成果之一。
作者简介：邝婉玲（ORCID：0000-0001-9261-3485），助理馆员，硕士；高波（ORCID：0000-0003-1575-0878），馆长，教授，博士，通讯作者，E-mail：gaob666@163.com。
收稿日期：2018-08-22 修回日期：2018-12-09 本文起止页码：116-126 本文责任编辑：徐健

等,并结合国内外研究成果认真选取 ICOLC 组织外的代表性联盟,最终确定了 100 个发展较好的国外图书馆联盟作为研究对象(其中 ICOLC 成员有 75 个),除了 4 个图书馆联盟属于多国家类型外,剩余的 96 个图书馆联盟分别来自美国、加拿大、英国、澳大利亚、印度、南非、德国、新西兰、西班牙、希腊、冰岛、日本和伯利兹等 28 个国家,分属北美洲(占 52%)、大洋洲(占 6%)、非洲(占 4%)、欧洲(占 21%)、亚洲(占 11%)和中美洲(占 2%)六大洲。本研究采用文献调查法、网站调查法、归纳法和比较研究法,重点对国外图书馆联盟的组织管理模式进行调查和研究,目的在于了解国外各类型图书馆联盟组织管理所采用的普遍模式以及总结国外图书馆联盟组织管理的特点,从而给我国图书馆联盟的组织管理带来一定启示。

1 国内外研究现状

图书馆联盟组织管理模式属于“图书馆联盟治理”范畴。图书馆联盟治理以联盟目标为导向,是一个循序渐进、由浅入深的螺旋上升过程,分为内部治理机制和外部治理机制两大类,前者指联盟成员馆之间的组织、协调,后者指联盟外部各因素之间形成的格局[4]。笔者重点研究图书馆联盟的内部治理机制,且着重研究联盟的组织管理模式。各国图书馆联盟的治理有其各自的特色,如美国的理事会治理、澳洲的公司制治理和我国的多中心治理[5],各联盟在长期发展过程中逐渐形成了其特有的管理模式。目前,国内外学者关于“国外图书馆联盟组织管理模式”这一主题的研究成果数量不多,研究方式多为个案研究或国别整体情况概述,主要研究内容概括如下:

1.1 图书馆联盟组织管理模式发展历程

图书馆联盟组织管理模式的基本形成可追溯到 20 世纪后半期。20 世纪 60 年代至 90 年代末,图书馆间的合作组织模式大致分为两类:松散型的“购买俱乐部”和紧密结合的、共享各种资源的联盟[6]。这一时期图书馆间的合作比较简单,合作项目也较少,多为联合购买和资源共享,联盟组织管理模式初见雏形,类型简单,但不十分稳健。直到 20 世纪 90 年代后半期,图书馆联盟的构建形式逐渐丰富起来,究其原因,可归因于各种诸如谅解备忘录(memoranda of understanding)、资源共享协议(resource-sharing agreements)和战略规划(strategic plans)等相关管理文件的纷纷出台,这些文件对图书馆联盟的治理和管理架构等都作了明确规定[7]。正是这些管理文件的出台,使得联盟的管理有章可循,逐渐形成更为稳定的模式。美国的华盛顿研究图书馆联盟(Washington Research Library Consortium,WRLC)组织架构便是随着共享计划的开展而潜移默化地发生变革,发展至 1992 年,联盟成员执行了名为“永久协议(agreement in perpetuity)”的参与者协议,协议对联盟成员馆的服务和责任作了明确规定,WRLC 的组织结构变得有章可循[8]。

1.2 各国图书馆联盟组织管理模式

美国图书馆联盟管理模式可概括为理事会管理模式、层级委托管理模式和松散协议联盟管理模式 3 种[9]。采用理事会管理模式的占多数,例如,WRLC 的治理结构采用理事会管理制度,设 WRLC 指导委员会负责监管 4 个常设咨询委员会的工作,同时还设附属委员会和工作小组参与到实际工作中[10]。又如,俄亥俄州图书馆与信息合作网(Ohio Library and Information Network,OhioLINK)由主导 OhioLINK 全局大政方针的管理委员会委托 1 名执行主任在技术顾问理事会和图书馆顾问理事会的协助下主管合作网的具体运作,两个理事会下设 4 个常务委员会协调各项工作,各常务委员会又根据具体需要设立特别工作小组、兴趣团体等协同探讨和解决具体问题[11]。美国的图书馆联盟组织管理同时存在“委员会管理模式”,例如,阿拉巴马州数字保存网络(Alabama Digital Preservation Network,ADPNet)的日常管理由 ADPNet 指导委员会和 ADPNet 技术政策委员会两个委员会负责[12]。

加拿大图书馆联盟的管理模式包括松散型和紧密型两种,松散型图书馆联盟一般不设专门的管理机构,也没有严格的协议、制度,而严密型图书馆联盟则拥有特定的组织结构和管理办法,采用“执行委员会领导 + 工作小组执行”或“董事会领导 + 委员会执行”的组织管理模式[13]。加拿大安大略省大学图书馆联盟(Ontario Council of University Libraries,OCUL)由执行委员会负责统一领导联盟的资源建设活动,常务委员会及一些常设工作小组、特设临时工作小组负责联盟具体工作的实施[14]。英国的图书馆联盟在工商部门注册成立,并受其管理;联盟内实行集中式理事会的组织管理模式,具体操作上则实行执行委员会管理模式[15]。

德国的区域性图书馆联盟大部分由设立在规模较大的成员馆里的中心机构负责联盟内各项管理工作,有的图书馆联盟会设顾问委员会,有的图书馆联盟还设立业务委员会或工作小组,以应付各类业务[16]。

西班牙、葡萄牙、瑞士和比利时 4 个国家的图书馆联盟管理体制包括民间运行模式和政府运行模式两种

[17]。西班牙大部分图书馆联盟属于行政区划政治背景下的区域合作法人实体,同时,也存在一些以联合购买电子资源为合作目的的"采购俱乐部",这些联盟并不具备独立的架构,而是以"项目"的形式实现合作[18]。丹麦、挪威、芬兰、瑞典这北欧4国的图书馆联盟的管理和组织机制整体呈现如下状况:一部分图书馆联盟由国家相关部门管理协调,一部分图书馆联盟则通过各种图书馆协会促进相互间的合作[19]。

土耳其的安那托利亚大学图书馆联盟(Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu,ANKOS)由一些为了追求共同利益的大学图书馆自愿组建而成,联盟的综合管理权归属指导委员会[20]。

澳大利亚学术与科研图书馆网络(Australian Academic and Research Library Network,AARLIN)的管理体系由筹划指导委员会、专家顾问组以及特设委员会、任务组或工作小组三层结构组成,每一管理部门均有明确的职责权限,议事方式主要为联盟定期召开会议商讨相关事宜[21]。

日本高校图书馆联盟(Japan Alliance of University Library Consortia for E-Resource,JUSTICE)由日本国立情报研究所与国、公私立大学图书馆联合委员会共同结盟,在运营模式上设立运营委员会、专项事务所主要负责联盟合作方向的整改,成员之间采取签署契约方式平等加入,各联盟馆间是相对独立和自治的个体[22]。

约旦公立大学中央图书馆联盟由"卓越中心"(Center of Excellence,COE)进行监管,COE由一个理事会进行管理,理事会总部设立在阿尔耶大学图书馆,图书馆委员会等各式委员会共同管理联盟的各项事务[23]。

印度图书馆联盟和图书馆资源共享网络的管理体制分为政府主导模式和民间自发模式两种,政府主导的组织由政府资助部门设立专门机构负责管理、协调和监督联盟或网络的运作[24]。

南非的高登及周边地区图书馆联盟(Gauteng and Environs Library Consortium,GAELIC)的行政组织结构在第一次联盟正式会议中便建构完成和审批通过,同时设相关委员会和任务小组共同管理联盟事务[25]。

芬兰的国家电子图书馆计划(The National Electronic Library Program of Finland,FinELib)由高层指导小组、联盟小组和专家小组3个工作小组进行管理;希腊学术图书馆链接(Hellenic Academic Libraries Link,HEAL-Link)由一个拥有34名成员(分别来自34所学术机构)的管理机构进行管理,管理机构主席有权利签署许可协议,同时,一个拥有5名成员的指导委员会受管理机构的任命,负责联盟的谈判和运营事宜;俄罗斯国家电子信息联盟(National Electronic Information Consortium,NEICON)由协调委员会进行管理,协调委员会主要职责是审批和更新联盟战略规划,协调委员会还组建了一个专家组为联盟资源共享提供建议[26]。

总而言之,国内有学者将国外图书馆联盟管理模式大体概括为如下三大类:①理事会管理模式:理事会是联盟的领导决策机构,一般由专家和各联盟成员馆主要负责人组成,主要负责规章制度、战略规划等的制定,下设各类委员会负责实施各项具体工作;②委托管理模式:联盟不设立独立的管理机构,而是委托联盟内实力最强的图书馆或研究机构负责联盟的各项事务和管理工作;③协议联盟管理模式:联盟通过各成员签署协议的形式构建起来,没有固定的管理机构或管理者,各联盟成员共同负责联盟各项事务的管理[27-28]。除此之外,还存在一些其他类型的管理模式。

从以上调研可知,国内外学者的研究多集中在某一个或几个图书馆联盟,所归纳总结的联盟概况比较局限。另外,至今仍未发现专门、详细研究图书馆联盟组织管理模式的研究论文,多数学者在研究某个图书馆联盟或介绍图书馆联盟整体状况时,涉及到"图书馆联盟组织管理模式"的内容,但叙述较为概括和简单。此外,图书馆联盟内部资源的不断变化,以及内部合作关系的调整和变化,导致联盟的治理机制是动态变化的[29]。目前已被研究的图书馆联盟随着联盟目标或宗旨的改变,以及联盟成员馆的变动,有可能对组织管理模式进行了修改或更新,即目前的研究成果有可能并未反映国际上图书馆联盟组织管理模式的最新状况。因此,笔者将选取遍布各大洲的、涵盖各类型的图书馆联盟进行调查,详细、系统地概括其组织管理模式的各项内容及特点,以期给我国图书馆联盟的组织管理提供借鉴。

2 国外图书馆联盟组织管理模式的现状

笔者对100个调查对象进行全面调查后发现,国外图书馆联盟组织管理模式基本上采用理事会管理模式、委员会管理模式、会员大会管理模式和委托管理模式,同时也存在其他一些个别管理模式。其中,理事会管理模式是国外图书馆联盟普遍所采用的管理模式。各类组织管理模式应用情况如表1所示:

邝婉玲，高波. 国外图书馆联盟组织管理模式研究[J]. 图书情报工作,2019,63(9):116-126.

表1　国外图书馆联盟组织管理模式分类统计

组织管理模式类别	联盟数量(个)
理事会管理模式	60
委员会管理模式	18
会员大会管理模式	3
委托管理模式	6
其他管理模式	13
合计(个)	100

2.1　理事会管理模式

在被调查的图书馆联盟中，共有60个联盟采用理事会管理模式。在理事会管理模式中，最高领导主体为理事会。多数国外图书馆联盟把"理事会"取名为"Board of Directors""Board of Trustees""Council"或"Board"等。

2.1.1　管理架构　管理架构是指图书馆联盟为有效管理联盟事务而搭建起来的管理层次结构。理事会管理模式的管理架构一般包括理事会、执行委员会、常务委员会、特设委员会和工作小组或任务小组。国外图书馆联盟管理架构的组合搭配情况如表2所示：

表2　图书馆联盟理事会管理模式管理架构分类统计

管理架构	联盟数量(个)
理事会	6
理事会+委员会	30
理事会+委员会+领导团队/工作小组/任务小组	18
理事会+委员会+总办事处/总办公室	2
理事会+办公室/工作团队	4
合计	60

从表2可以看出，采用理事会管理模式的国外图书馆联盟其管理架构多为"理事会+委员会"模式，其次为"理事会+委员会+领导团队/工作小组/任务小组"模式。由于各联盟宗旨、目标和项目内容存在一定差异，因此为了管理联盟各项资源以实现目标、完成任务而组织起来的委员会、工作小组、任务小组或工作团队的类型千差万别，不便统一归类，但是，联盟理事会构成、部分常设委员会种类则存在一定相似之处。

理事会人数一般为10-15人，理事角色基本包括理事长或主席、副理事长或副主席、秘书长和财务主管。当然，存在部分职位采用"兼任"模式，例如，加拿大的阿尔伯塔图书馆联盟理事会的秘书长和办公室主管岗位由阿尔伯塔图书馆(The Alberta Library)的代表担任[30]。理事会理事主要由联盟成员馆代表组成，联盟成员馆类型比较多样的，理事会明文规定不同类型的联盟成员馆代表有一个基本比例，以保证理事会议事的公平性和合理性，例如，美国的伊利诺伊州大学及研究图书馆联盟(Consortium of Academic and Research Libraries in Illinois, CARLI)理事会共15名成员，其中3名为当然理事，一位是来自伊利诺斯州州立图书馆的代表，一位是CARLI执行理事，还有一位是芝加哥州立大学的代表，其余12名成员均从联盟成员机构代表中投票选举产生或委任，其中9名投票选举产生的成员任期3年，必须有3名来自公立大学图书馆、3名来自私立院校或研究型图书馆和3名来自公共社区学院图书馆，另外3名委任成员任期1年，也必须分别来自公立大学图书馆、私立院校或研究型图书馆和公共社区学院图书馆[31]。

各类委员会一般情况下由理事会设立，大致分为4种类型：①理事会的执行机构——执行委员会(Executive Committee)；②常务委员会或常设委员会(Standing Committee)；③特设委员会(Ad Hoc Committee)；④咨询委员会(Advisory Committee)。具体的，设立较多的委员会包括：执行委员会、提名委员会(Nominations Committee/Nominating Committee)、人事委员会(Personnel Committee)或人事和薪酬委员会(Personnel and Compensation Committee)、财务委员会(Finance Committee)、审计委员会(Audit Committee)、预算委员会(Budget Committee)、预算和财务委员会(Budget and Finance Committee)、审计和财务委员会(Audit and Finance Committee)、会籍委员会(Membership Committee)和馆藏发展委员会(Collection Development Committee)或收藏委员会(Collections Committee)。

2.1.2　职权范围　理事会作为联盟的最高管理机构，承担着战略监管职责，要统领全局、统筹规划，实现宏观上的规划、引导与布局；其他各类委员会将背负不同的职责，在理事会的统筹管理下，协同完成联盟各项事务，实现联盟的目标。

纵观各联盟，理事会的主要职责包括制定和修订联盟章程，批准和修订联盟运作方针；制定联盟长期计划或战略规划；制定会员会费和服务费收费标准；按需设立委员会、工作小组或任务小组；表决由委员会、工作小组或任务小组提供的建议；向联盟主办机构汇报联盟各项事务的具体情况；管理联盟财产等。例如，美国的LYRASIS联盟章程规定理事会拥有但不限于以下权力：保证联盟使命和目标的实现；选聘、任命、评估或解雇首席执行官；授权首席执行官协商谈判、签署协议；批准战略目标、管理方针和年度预算；制定联盟操作指南等[32]。

执行委员会是理事会的常设机构和执行机构，在理事会闭会期间实现理事会功能，代为管理联盟事务，其主要职责包括：在理事会闭会期间全权行使理事会权力；负责实施经由理事会通过的各项目；负责监督联盟章程及其他规章制度的执行；向理事会推荐相关项目、建议或规划等；负责执行理事的聘任和考核等。提名委员会主要在理事会换届时起作用，负责理事会理事的资格审查和提名，并保证整个换届工作能够顺利完成，具体职责包括负责制定理事会换届方案；负责提供理事会成员的候选名单等。预算（财务/审计）委员会主管联盟财务，确保联盟资金运作的安全和效益，主要职责包括制定年度财务预算；负责向理事会推荐外聘审计员人选及制定其职责和薪酬范围，并对其进行监督、管理；审查财务报告并提交理事会；监督和评估联盟的财务状况等。人事委员会主要负责联盟人力资源方面的事务，包括岗位设置、人员配置、薪酬管理和绩效评估等，具体职责包括制定联盟各岗位职责说明书；管理各岗位设置与人员配给等。收藏委员会主要负责管理联盟各项资源，以便为各成员机构提供更优的服务，主要职责包括向理事会提供有关联盟馆藏建设的建议；与出版商和供应商进行协商、谈判；负责联盟联合采购的相关事务等。

2.1.3 理事机制 理事会组织管理模式的理事机制主要通过理事会会议实现。理事会会议分为定期会议和临时会议两种。笔者对 60 个采用理事会管理模式的国外图书馆联盟的理事会会议举行时间进行调查，其中 44 个联盟能明确查找到会议举行周期，各联盟理事会定期会议举行周期统计分布如图 1 所示：

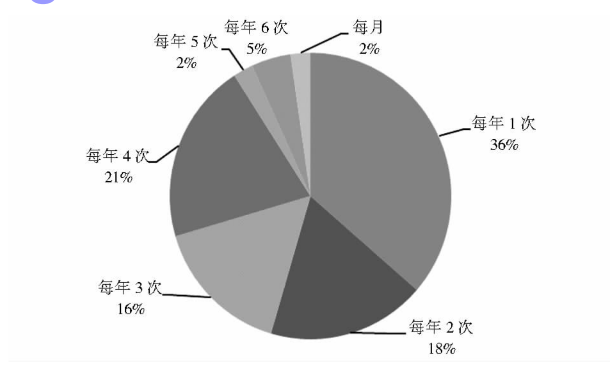


图 1 理事会定期会议举行周期分布

国外图书馆联盟理事会会议通常每年定期举行 1 –4 次，每年举行两次理事会会议的图书馆联盟常将会议定于春季和秋季各 1 次，每年举行 4 次理事会会议的联盟则习惯每一季度举行 1 次。临时理事会会议的举办周期则不固定，主要在联盟遇到特定问题，需要临时聚集各理事进行商讨时才会召开。临时理事会会议通常由理事会主席、副主席、执行理事或秘书长召集，或者由一定数量的理事一同发起召集。

不管是召开定期会议还是临时会议，在会议开始前，由联盟或理事会指定的机构（如执行委员会或会议委员会等）在规定时间前确定会议举办的具体时间和地点，并通过邮寄、电子邮件、传真或网站公示等方式告知全体联盟成员。一般情况下，各理事会理事应按照通知所示时间准时参加会议，如遇特殊情况不能出席时，可委托指定代理人代为出席会议。

2.2 委员会管理模式

采用委员会管理模式进行管理的联盟数量不多，100 个被调查联盟中有 18 个联盟采用委员会管理模式。笔者所划分的委员会管理模式，是指联盟组织管理架构中没有设立理事会，而是设置了诸如指导委员会或执行委员会等“某某委员会”作为联盟的主管机构，并连同其下所设各委员会共同管理联盟，或是并未明确区分独立的主管部门，而是设置了若干个委员会分工协调各项联盟事务。通过调查发现，仅有明尼达克斯信息资源共享网（Minitex）并未设置独立的主管机构，而是设置了政策咨询委员会、网关操作委员会、馆际互借委员会、电子信息资源工作小组和图书馆数据库中心咨询委员会提供专业知识和技能，共同为联盟各项事务提供指导；其他联盟均设有独立主管机构。因此，由“某某委员会”领导、其他委员会或工作小组协调的管理架构是委员会管理模式的常见结构。

2.2.1 管理架构 委员会管理模式的管理架构较简单，有的仅单独设立指导委员会（Steering Committee）或执行委员会统筹联盟各项工作，有的联盟会设置相应的其他委员会或工作小组来配合指导委员会或执行委员会的工作，或协同完成联盟的各项事务。绝大多数图书馆联盟采用“主管委员会 + 其他委员会/工作小组”的管理架构模式。例如，乌干达高校图书馆联盟（Consortium of Uganda University Libraries，CUUL）由执行委员会进行主管，执行委员会下设 7 个职能委员会协调联盟工作，包括信息通讯技术委员会（ICT Committee）、项目委员会（Programmes Committee）、财务和管理委员会（Finance and Management Committee）、电子资源委员会（E-resources Committee）、公共关系委员会（Public Relations Committee）、研究和出版职能委员会（Research and Publications Functional Committee）和 eIFL 项目协调小组（eIFL Program Coordinators）[33]。

采用委员会管理模式的联盟多设置执行委员会或

邝婉玲，高波. 国外图书馆联盟组织管理模式研究[J]. 图书情报工作,2019,63(9):116－126.

指导委员会作为联盟管理的主管机构，主管机构所设角色并未形成较普遍的范式，部分联盟主管机构角色设置参照了理事会管理模式中理事会的角色设置，例如，乌干达高校图书馆联盟(CUUL)的执行委员会共11名成员，岗位设置包括主席、副主席、财务主管、秘书长、宣传委员和5名委员、1名当然委员[34]。

2.2.2 职权范围　采用委员会管理模式的图书馆联盟数量不太多，所设置的管理机构差别较大，各管理机构所肩负的职责也不尽相同，然而主管机构的职责则存在共性之处。主管机构的职责包括：制定联盟愿景、目标和战略方向；促进联盟成员机构间的合作与资源共享；监管联盟财务，控制项目预算，进行效益评估；提升联盟的各项服务；监测联盟所面临的生存环境，确保联盟的可持续发展等。除了主管机构外，其他管理机构则根据联盟开展的服务、正在进行的项目的实际需求而定。

2.2.3 理事机制　委员会组织管理模式的理事机制主要是召开主管机构会议。美国的佐治亚州图书馆联机教育系统(GeorgiA LIbrary LEarning Online，GALILEO)的指导委员会每年召开至少4次会议；加拿大的不列颠哥伦比亚省电子图书馆网络(BC ELN)的指导委员会会议每年基本举行3次；澳大利亚大学图书馆委员会(Council of Australian University Librarians，CAUL)的执行委员会每年召开6次会议；澳大利亚的昆士兰大学图书馆合作办公室(Queensland University Libraries Office of Cooperation，QULOC)联盟主管机构每年举行3次会议。主管机构会议分定期会议和不定期会议两种，定期会议召开次数和时间较固定，不定期会议召开的次数和时间则根据实际事务所需而定。除此之外，联盟其他委员会也是通过会议形式处理各项事务。

2.3 会员大会管理模式

在会员大会管理模式中，联盟最高权力机构是全体会员大会，联盟的各项事务将在会员大会上统一安排，联盟的各项决策也将在会员大会上得到表决和确定。会员大会的主要职责包括：确定联盟目标和宗旨；制定并完善联盟章程；监管联盟财务；审批联盟各项决策和年度报告；根据联盟项目需要设置其他管理机构等。例如，立陶宛研究图书馆联盟(Lithuanian Research Library Consortium，LMBA)的议事机制是召开全体利益相关者大会，其主要职责包括：通过、修订和补充联盟章程，设定联盟宗旨和主要目标，确定理事会的成员数量和成立规则，制定联盟会员费收费标准，以及外部机构捐资的数额和捐赠流程，对联盟进行重组和资金清算，核批联盟的年度财务报告，负责选任联盟主席，负责建立和解散审计委员会，审核联盟成员资格等[35]。

2.4 委托管理模式

委托管理模式有两种实现形式：一是委托某一机构进行管理，一是委托某一高管进行监督管理。国外图书馆联盟大多采用委托某一机构进行管理的形式。例如，美国的德克萨斯州共享联盟(TexShare)由德克萨斯州州立图书馆和档案馆委员会(Texas State Library and Archives Commission)协同德克萨斯州历史记录咨询委员会(Texas Historical Records Advisory Board，THRAB)、档案管理机构协调委员会(Records Management Interagency Coordinating Council，RMICC)、图书馆系统咨询委员会(Library Systems Act Advisory Board)和德克萨斯州共享联盟咨询理事会(TexShare Advisory Board)4个咨询理事会和委员会进行管理[36]。

采用委托某一高管进行监管的联盟不多，比如冰岛联盟(Iceland Consortium，IC)由国家图书馆馆长进行监管，指导委员会辅助国家图书馆馆长开展工作；指导委员会的主要职责是商议许可协议、批准预算和决定参与机构的年费数额[37]。澳大利亚的大洋洲国立与州立图书馆(NSLA)电子资源联盟(National & State Libraries Australasia E-Resources Consortium，NSLA E-Resources Consortium)的各项工作由澳大利亚国家图书馆(National Library of Australia，NLA)的执行官进行指导、评估和审查；NLA被指定为首席谈判者，代表联盟成员进行谈判和协议签署[38]。

2.5 其他管理模式

除了上述4种常见的组织管理模式外，国外图书馆联盟组织管理还存在其他较为简单的模式，比如“管理团队”主管模式和“公司制”管理模式等。

2.5.1 “管理团队”主管模式　联盟的主管机构是一支由各成员馆主管组成的管理团队。例如，美国10大院校图书馆联盟(The Big Ten Academic Alliance)由各成员大学高级管理者组成的执行领导团队来管理联盟各项事务、指导联盟的各项发展以及为联盟筹措各项资金[39]。

2.5.2 协议约束模式　挪威研究现状信息系统联盟(CRIStin Consortium，CRIStin)是一个开放联盟(open consortia)，参与机构可以根据各自需求加入到联盟的任意一个或几个合作项目中，并与联盟签订相关协议[40]。瑞典大学和研究图书馆联盟(Consortium of University and Research Libraries，BIBSAM)不是一个法制治理结构，签订协议的各成员机构仍是独立的机构，以

及充当联盟资源的供应商;来自瑞典国家图书馆的 6 名馆员负责与各参与机构协商和签订联盟协议[41]。

2.5.3 “公司制”管理模式 爱尔兰研究电子图书馆(Irish Research electronic Library,IReL)由 IRIS 电子信息服务有限公司(IRIS Electronic Information Services Ltd)进行管理,该公司由 IReL 指导小组协助管理,联盟的合作项目由爱尔兰大学协会图书馆员团队(Irish Universities Association Librarians Group)全权负责;同时,IReL 监督小组(IReL Monitoring Group)负责监控联盟资源的绩效,推进联盟的发展,以及给爱尔兰大学协会和 IReL 指导小组提供建议[42]。

3 国外图书馆联盟组织管理模式的特点

国外图书馆联盟组织管理模式既呈现出“一边倒”的现象,又呈现出“百花齐放”的状况。总之,国外图书馆联盟组织管理模式整体上呈现出如下 4 大特点:

3.1 组织管理政策完善

在本研究调查的 100 个国外图书馆联盟中,有 45 个联盟制定了联盟章程等相关规章制度并于网站上公开发布。联盟制定的规章制度通常取名为章程(by-laws)、组织章程(articles of association)、组织章程和备忘录(memorandum and articles of association)等。联盟章程通常包含联盟名称、办公地点、成员资格、组织架构和部门权责、岗位设置及员工职责等内容,其中,联盟章程通常单独设立一个或多个章节,明文规定联盟的管理架构或组织管理模式,对联盟领导机构以及其他参与管理的机构的设置、权责等进行具体说明,每一组织管理机构的人数、人员构成、产生方式、权力、职责、议事方式、换届方法等规定均在联盟章程进行详细阐述。尽管部分联盟并没有制定相关规章制度,它们也会在联盟官方网站上公布组织管理方面的相关内容。例如,在美国的 PALNI 联盟网站上并未发现相关联盟章程等规章制度文件,但却在网站上对联盟团队和委员会的设置进行了归类,并对部分辅助团队和委员会的主要宗旨进行了概括说明[43]。另外,存在有联盟在所签订的成员加盟协议中对相关内容进行了说明和约定。国外图书馆联盟对组织管理相关内容的明文规定,实现了联盟管理的有章可循和有序性。

3.2 联盟成员参与度高

国外图书馆联盟成员馆参与度高主要体现在两个方面:一是联盟成员馆议事或决策参与度高;二是联盟成员机构工作人员参与联盟管理活动的机会多、范围大、积极性高。联盟成员馆议事或决策参与度高,主要归因于联盟主管机构的构成和来源,特别是理事会管理模式和委员会管理模式两大主流模式,都规定了理事会、指导委员会等主管机构成员来源于各联盟成员馆,成员数量较少的联盟基本上保证每一成员机构均有 1 名代表加入到主管机构中,而联盟成员数量远远多于主管机构规定人数,也会严格衡量各类型、各地区代表的比例和数量。另外,各联盟还赋予主管机构各成员拥有 1 票投票权。这样的机制保证了联盟各项决策均充分考虑了各联盟成员馆的意愿。除了一些主管机构、常设委员会、特设委员会外,部分联盟还会设置一些工作小组或兴趣小组,让成员机构的工作人员参与到自己感兴趣的组织中,或讨论相关议题,或协助完成特定任务。国外图书馆联盟的主管机构除了联盟成员馆馆员代表加入外,对图书馆服务或联盟事务关心和感兴趣的个人也可加入到主管机构中。例如,美国的罗切斯特区域图书馆委员会(Rochester Regional Library Council,RRLC)联盟章程规定联盟理事会成员主要来自各联盟成员馆,也可包括对罗切斯特地区图书馆服务感兴趣或有志于提升罗切斯特地区图书馆服务的个人[44]。可见,国外图书馆联盟采用的组织管理模式较灵活多样,且十分尊重“民意”,不管是联盟成员馆的领导,还是普通员工,甚至是对联盟活动感兴趣的群众均有参与到联盟管理的机会。

3.3 管理机构权责明确

国外图书馆联盟管理分工明确,各管理机构分别负责某一特定任务,相互协调,共同实现联盟目标和完成阶段任务。因此,存在一些联盟设置的委员会、工作小组、任务小组和咨询团队数量共计超过 20 个,形成了一个比较复杂、庞大的管理体系,实现了明确、细致的分工。正如 3.1 节提及的情况,国外图书馆联盟会通过联盟章程、网站介绍、加盟协议等文件或平台,明确说明各管理机构的权力和职责,不仅说明各管理机构所承担的职责或使命,还具体到各个岗位所要肩负的职责。正是各管理机构权责的明确规定,使得联盟的管理井然有序,整个管理体系基本形成逐层分工、权责明确的局面。

3.4 联盟管理和运作效率高

国外图书馆联盟普遍会设立办事处,方便联盟工作人员开展工作,能给联盟成员或主管机构集会提供一个固定场所,也能够给联盟用户采用邮寄咨询方式提供一个收件地点或提供一个现场咨询的地点,同时方便潜在的联盟成员参观联盟或申请加入联盟。在

邝婉玲，高波. 国外图书馆联盟组织管理模式研究[J]. 图书情报工作,2019,63(9):116－126.

100 个调查对象中，有 88 个联盟设立了办事处（或行政管理办公室、秘书处），各联盟所设立办事处数量的统计见图 2。绝大部分联盟在注册成立时，便登记了一个独立的办公地点，但也存在一些联盟会把办公地点设在某一图书馆或主办机构内。一些联盟成员馆覆盖范围较广泛的图书馆联盟办事处会设立 2 个或 2 个以上。例如，英国联合信息系统委员会（Joint Information Systems Committee，JISC）是一个全国性联盟，分别在布里斯托尔、Harwell、伦敦、曼彻斯特、纽卡斯尔和斯特灵这 6 个城市各设立 1 个办事处。

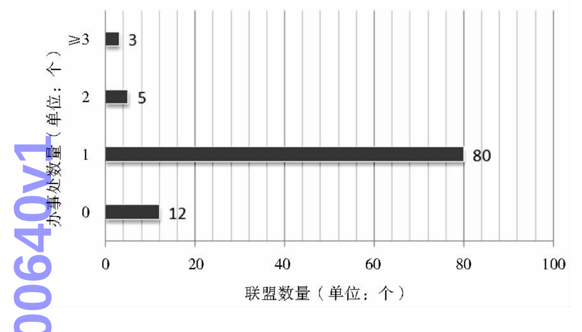


图 2　国外图书馆联盟办事处数量统计

设立实体办事处是国外图书馆联盟的一大特点，这样的设置可以充分集中联盟各工作人员的力量，同时也可以聘请一些全职工作人员管理联盟日常事务，全力以赴实现联盟目标、兑现联盟宗旨，重要的是能给联盟主管机构提供一个相对固定的议事场所，减轻了会场选择的烦恼，让临时会议随时召开的可能性更大，进而能够提高联盟管理机构议事的效率。

4　国外图书馆联盟组织管理模式的启示

我国图书馆联盟组织管理模式的构建应吸取国外图书馆联盟组织管理模式的优点，并与我国实际国情紧密结合，不断优化、改进和创新，力求能够积淀成一些符合我国发展实情的图书馆联盟组织管理模式。经过分析，国外图书馆联盟的组织管理模式给我国图书馆联盟组织管理模式的建设带来如下 4 点启示：

4.1　制度是图书馆联盟规范管理的保障

国外图书馆联盟的组织管理除了依靠各管理机构、成员馆工作人员的合理分工、通力合作外，还受到联盟章程、战略规划等规章制度的约束和指引；部分联盟还明确了个别领导层岗位的职责应按照国家颁布的相关法规、条例的要求执行，这充分说明了国外图书馆联盟组织管理的制度化、规范化。然而，我国联盟建设的统一标准、发展的计划文件仍相对缺乏，特别是我国至今仍未颁布如《中国图书馆法》等全国性、权威性的法律法规，加之着手制定战略规划的联盟也极少，所制定的联盟章程又极为简单，导致我国图书馆联盟的管理和发展缺乏一定的目标性，成员馆间的约束力也相对缺乏，容易诱发发展速度慢、发展不健全等弊端，甚至导致一些图书馆联盟的夭折。联盟规章制度的作用不仅在于规划出一个合理的受约束范围，用于规范成员馆的行为，而且也在于推进各项共享活动和保障成员馆利益[45]。因此，我国图书馆联盟的发展应注重相关规章制度的制定，使得联盟的管理更加具备目标性。另一方面，通过明确制定联盟相关规章制度并对外公布后，不仅便于联盟的管理，还有利于联盟服务的提升，使遇到问题或困难的成员、用户能够根据相关规章制度寻找到解决方案或查找到可求助的相关部门。

4.2　高参与度是图书馆联盟协同管理的关键

我国图书馆联盟的组织管理存在这样一个弊端：主办机构、核心成员在联盟的建设、管理中起到主导作用，它们积极投入到项目的建设和实施中，引领整个联盟向前发展；然而，一些中小型图书馆或基层图书馆的参与度显得比较薄弱，在联盟决策中缺少一定发言权和决定权，阻碍了联盟的健康发展。因此，我国图书馆联盟在建设中，需要建立由不同层次联盟成员各占一定比例的组织管理架构，除了主办机构、核心成员的领导者作为代表外，还应适度增加中小型成员馆的馆员代表，也可以学习国外图书馆联盟的做法，增设相应委员会、任务小组或工作小组，给联盟成员机构工作人员提供更多参与联盟决策和管理的机会。国外图书馆联盟组织管理的成功经验证明，一个运行有效的图书馆联盟必须建立起一个合理、完整的管理架构。诸如“理事会——执行委员会——常设委员会——特设委员会——工作小组/任务小组/咨询团队”这样一个管理架构能够充分反映联盟参与各方的利益，有利于各机构资源的共享，有利于联盟各项服务的开展，让绝大部分成员机构工作人员能够建言献策、监督管理。具体地，我国图书馆联盟议事会议的召集方式可以根据议题的不同而采取多样化的形式，既可以是全体成员代表大会，也可以是个别成员参与的局部会议，争取充分听取各成员馆的意见；又如，我国图书馆联盟可以将某一项目划分为多个子项目，尽可能地让全体成员馆分别加入到其擅长的子项目小组中。我国图书馆联盟的建设只有积极完善联盟的组织管理架构，才能充分平衡各联盟成员的利益，调动联盟所有组成部分的积极性。

4.3　权责明确是图书馆联盟精细化管理的重点

我国图书馆联盟建设需要建立一套比较规范的管

理制度,确保联盟管理的可执行性和延续性,同时,每年要制定各种规划,并制定各种严密的运行、考核和激励制度,年中要对各项目运行和制度的执行进行监督和回顾,年末要对项目建设情况进行总结和检讨[2]。可以说,完善的管理架构是前提,各成员机构的充分参与是关键,完整的管理制度是保障,而明确各管理机构的权责是制定完整管理制度的重点建设内容。总而言之,在完善联盟组织管理架构的基础上,我国图书馆联盟的建设应该注重明确各管理机构或相关利益者的权责和义务,使得各方在为联盟的发展贡献自己力量时有章可循。通过权责的限定,一方面能够明确各项工作的分工,使得项目的实施有条不紊;另一方面能够充分调动联盟各成员的积极性,引导各成员将自身优势发挥到恰当的领域。

4.4 稳定的管理团队是图书馆联盟高效管理的前提

我国图书馆联盟设立实体管理机构的情况不多见,大多数联盟采取的做法是:主体管理机构在约定时间召集会议商讨相关事宜,联盟的日常工作则根据相关规章制度、会议文件、项目方案等由各负责机构或人员具体开展,这些开展工作的人员大多以兼职形式参与联盟管理,仅少数联盟有设立办事处或办公室,并将办事处或办公室设立在某一成员馆内。换种说法,我国图书馆联盟大多依靠联盟章程等规章制度来约束成员馆的行为,并不存在专门的、固定的管理团队或工作人员,加之联盟章程制定仍未尽善尽美,故联盟的管理约束力较弱,当联盟遇突发问题时,召集有关人员商议事情则较为困难,并不能像国外图书馆联盟一样,设有固定的办事处,也有专职工作人员,解决问题的力度明显更大。可以说,图书馆联盟设立完整的管理机构和固定的工作人员将有利于联盟的高效运作[46],固定工作人员能够集中精力建设联盟,能够统筹联盟的各项事务,能够把握联盟的发展方向[47],如果仅靠联盟章程来管理,当联盟成员发生利益冲突时,可能由于联盟章程规定存在的漏洞,导致合作无法继续,严重阻碍了联盟的健康发展。因此,我国图书馆联盟可以考虑设立固定的办公场所,并配备稳固的工作人员团队,负责联盟事务的协调、联盟数据的管理以及为联盟馆提供各类培训等。具体地,我国图书馆联盟可以聘用非联盟成员馆内的人员作为专门的工作人员,或者从每个联盟成员馆抽调合适人选专职负责图书馆联盟的事务[48]。

此外,我国图书馆联盟的建设基本上依靠核心图书馆的各项资源,管理委员会的主管也大多由核心馆或主办馆的馆长担任,虽说国外图书馆联盟的主管机构的主管人员也由某一图书馆主管领导担任,但国外图书馆联盟的管理架构较完善,存在其他一些执行机构、监督机构和咨询机构,在联盟决策时可以很好地避免独裁、盲目发展等弊端。为此,我国图书馆联盟主管机构可采取主管人员轮值制度,学习美国的犹他州大学图书馆联盟(Utah Academic Library Consortium, UALC),UALC理事会主席采用轮岗制[49],事前先确定一个轮换顺序,轮换间隔为1年,每当任期届满时,则按照轮换顺序表接替上任。这样的制定也能够保证联盟高效率的运作。

5 结语

国外图书馆联盟发展较早,组织管理较成熟,已形成一定规模的固定管理模式,包括理事会管理模式、委员会管理模式、会员大会管理模式和委托管理模式4种,同时也存在“管理团队”主管模式、协议约束模式和“公司制”管理模式等其他一些个别管理模式。其中,普遍采用的组织管理模式是理事会管理模式。国外图书馆联盟所采用的组织管理模式突显组织管理政策完善、联盟成员参与度高、管理机构权责明确、联盟管理和运作效率高的特点,在一定程度上能给我国图书馆联盟组织管理的建立或改革提供借鉴。

参考文献:

[1] 董琴娟. 中国图书馆联盟发展研究[M]. 北京:光明日报出版社,2013:98-121.
[2] 杜杏叶,李亚峰,李贺,等. 我国图书馆联盟管理与运行机制现状调查研究[J]. 图书情报工作,2014,58(9):37-45.
[3] 高凡. 网络环境下的资源共享:图书馆联盟实现机制与策略研究[M]. 成都:四川人民出版社,2006:240.
[4] 刘丽萍. 图书馆联盟治理的结构、机制及策略[J]. 图书馆,2015(6):48-51,76.
[5] 曾春春,詹庆东. 区域性图书馆联盟的自组织治理[J]. 图书馆论坛,2017(2):83-91.
[6] NFILA R B, DARKO-AMPEM K. Developments in academic library consortia from the 1960s through to 2000: a review of the literature[J]. Library management, 2002, 23(4/5): 203-212.
[7] HIREMATH U. Electronic consortia: resource sharing in the digital age[J]. Collection building, 2001, 20(2): 80-88.
[8] PAYNE L. The Washington Research Library Consortium: a real organization for a virtual library[J]. Information technology and libraries, 1998, 17(1): 13-17.
[9] 孔令玉,高波. 美国的图书馆信息资源共享模式[J]. 大学图书馆学报,2008(5):34-38.
[10] HULSE B, CHEVERIE J F, DYGERT C T. ALADIN research com-

mons: a consortial institutional repository[J]. OCLC systems & services,2007,23(2):158－169.
[11] 李国庆. 世界图书馆联盟的典范:OhioLINK 信息资源共享模式研究[J]. 图书情报工作, 2004,48(7):13－16.
[12] TREHUB A, WILSON T C. Keeping it simple: the Alabama Digital Preservation Network (ADPNet)[J]. Library hi tech, 2010,28(2):245－258.
[13] 高波,孙琼. 加拿大图书馆信息资源共享模式研究[J]. 图书馆论坛,2008,28(6):127－130.
[14] 严丹. 加拿大安大略省学术门户 Scholars Portal 的资源建设模式及其启示[J]. 图书馆建设, 2012(5):26－29.
[15] 李朝阳,高波. 英国图书馆信息资源共享模式研究[J]. 图书情报工作,2009,53(3):137－141.
[16] 朱前东,高波. 德国的图书馆信息资源共享模式[J]. 大学图书馆学报,2008(5):43－48.
[17] 杨丽,高波. 西欧四国的图书馆信息资源共享模式[J]. 大学图书馆学报,2008 (5):39－42.
[18] ECHEVERRIA M, JIMENEZ S. Interlending and document supply in the context of Spanish library consortia[J]. Interlending & document supply,2011,39(4):190－199.
[19] 钱丹丹,高波. 北欧四国的图书馆信息资源共享模式[J]. 大学图书馆学报,2008 (5):49－54.
[20] KARASOZEN B, LINDLEY J A. The impact of ANKOS: consortium development in Turkey[J]. The journal of academic librarianship,2004,30(5):402－409.
[21] 李宝强,祝忠明,吴新年. AARLN 的发展及其服务模式对我国科技型图书馆服务建设的启示[J]. 情报理论与实践,2005,28(4):383－387.
[22] 洪彤,王茜. 日本 JUSTICE 对我国外语院校图书馆联盟建设的启示[J]. 图书馆工作与研究,2012(9):65－68.
[23] AHMED M H, SULEIMAN R J. Academic library consortium in Jordan: an evaluation study[J]. The journal of academic librarianship,2013,39(2):138－143.
[24] 梁丽君,高波. 印度图书馆信息资源共享模式研究[J]. 图书情报工作,2010,54(15):105－108.
[25] EDWARDS H M. South Africa's GAELIC: The Gauteng and Environs Library Consortium[J]. Information technology and libraries, 1999,18(3):123－28.
[26] HORMIA-POUTANEN K, XENIDOU-DERVOU C, KUPRYTE R, et al. Consortia in Europe: describing the various solutions through four country examples[J]. Library trends, 2006, 54(3): 359－381.
[27] 张学福. 图书馆联盟共建共享机制研究[J]. 中国图书馆学报, 2008,34(173):33－37.
[28] 白冰,高波. 国外图书馆资源共享现状、特点及启示[J]. 中国图书馆学报,2013,39(205):108 －121.
[29] 李振玲. 基于社会网络的图书馆联盟治理机制研究[J]. 图书馆工作与研究,2016(8):32－36.
[30] TAL. Board of directors[EB/OL]. [2018－03－22]. http://thealbertalibrary.ca/about-tal/board-and-committees/board_of_directors.
[31] CARLI. Board of directors[EB/OL]. [2018－03－22]. https://www.carli.illinois.edu/governance/committee-directory/comm?comm_id=1&constit=yes&dates=yes.
[32] LYRASIS. Bylaws[EB/OL]. [2018－03－22]. https://www.lyrasis.org/about/Documents/LYRASIS-Amended-Bylaws-April-2017.pdf.
[33] CUUL. Functional committee[EB/OL]. [2018－03－22]. http://cuul.or.ug/index.php/about-cuul/cuul-organogram-2017.
[34] CUUL. Executive committee[EB/OL]. [2018－03－22]. http://cuul.or.ug/index.php/about-cuul/executive-committee.
[35] LMBA. Articles of association[EB/OL]. [2018－03－22]. http://www.lmba.lt/sites/default/files/Articles_of_Association-EN.pdf.
[36] TexShare. Advisory boards[EB/OL]. [2018－03－22]. https://www.tsl.texas.gov/agency/advisories.html.
[37] About the IC[EB/OL]. [2018－05－18]. http://hvar.is/index.php? page=information-page.
[38] NSLA E-Resources Consortium. Administration[EB/OL]. [2018－03－22]. http://www.nslaconsortium.org.au/sites/nslaconsortium.org.au/files/consortium_tor_2015.pdf.
[39] BTAA. Provosts [EB/OL]. [2018－03－22]. http://www.btaa.org/about/provosts.
[40] CRIStin's agreements[EB/OL]. [2018－03－22]. http://www.cristin.no/english/consortium/ agreements/index.html.
[41] BIBSAM consortium[EB/OL]. [2018－03－22]. http://www.kb.se/bibliotek/centrala-avtal/BIBSAM-Consortium/.
[42] How IReL is managed[EB/OL]. [2018－03－22]. http://www.irelibrary.ie/about.aspx#linkManaged.
[43] PALNI groups and committees[EB/OL]. [2018－03－22]. http://www.palni.org/governance-organization/groups-committees/.
[44] RRLC. Bylaws[EB/OL]. [2018－03－22]. https://rrlc.org/wp-content/uploads/2013/02/RRLC-Bylaws-APPROVED-May-2017.pdf.
[45] 王丽华. 图书馆联盟理论基础探寻[J]. 大学图书馆学报,2010(6):35－41.
[46] 孙波,刘万国,房玉琦. 美国典型区域图书馆联盟对比分析及启示——以 OHIOLINK 和 CARLI 为例[J]. 图书情报工作,2017,61(24):45－54.
[47] 杜春光,陈伟. 美国伊利诺伊州学术与研究图书馆联盟——CARLI 研究与启示[J]. 图书馆学研究,2011(9):84－87.
[48] 张宏涛. 美国科罗拉多研究图书馆联盟发展现状与启示[J]. 图书情报工作, 2017, 61(18): 53－59.
[49] UALC. Council[EB/OL]. [2018－05－18]. http://www.ualc.net/Council.html#ROTATION.

作者贡献说明：

邝婉玲：负责组织大纲，调研及分析资料，撰写论文；

高波:提供选题、资料,确定研究对象及方法,提出具体 修改意见。

Research on the Organizational Management Mode of Library Consortium Abroad

Kuang Wanling[1] Gao Bo[2]
[1] Library of Shunde Polytechnic, Foshan 528300
[2] School of Economic & Management of South China Normal University, Guangzhou 510006

Abstract: [**Purpose/significance**] Development of the organizational management mode of library consortium in China is not mature. Lack of standardized regulation and fixed administrative staff leads to low operating efficiency of the organization and makes it difficult to achieve target. In contrast, earlier development of foreign library consortium results in a more mature and fixed mode, and its excellent organizational management experience is helpful for reference. [**Method/process**] In this study, 100 foreign library consortium all over the continents were selected as the investigation object and their organizational management mode were explored by employing literature survey, online survey, inductive method and comparative approach. [**Result/conclusion**] After analysis and induce the settings of management structure, administration authority and discussion mechanism of each management mode, four main characteristics about the organizational management mode of foreign library consortium are revealed: the organizational management policy is complete; the alliance members have a high degree of participation; the administrative departments have well defined power and responsibility; efficient in managing and operating the consortium. Consequently, the suggestions are put forward that regime is the guarantee to standardize library consortium management; high participation is the key to cooperative management in library consortium, and clarified responsibility is the main point in refined management and a steady management team is the premise of effective management in library consortium.

Keywords: library consortium organizational management mode management structure council management mode